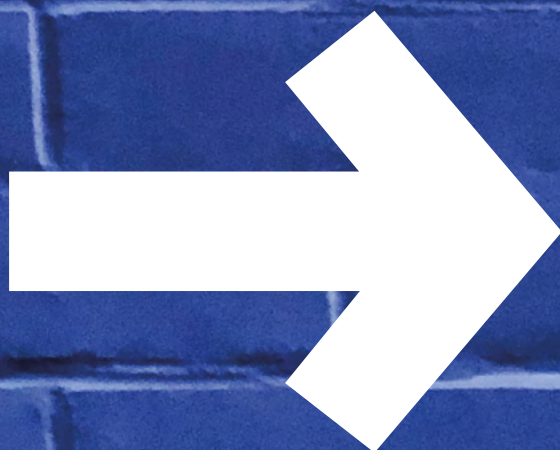


# MAATSCHAP- PELIJKE MEER- WAARDE: DE LANGE TERMIJN ALS KOMPAS

Verenigingen ontwikkelen een eigen kompas voor kerntaken op basis van drie stappen: visie op maatschappelijke relevantie, strategische relevantie voor het eigen domein en focus in de uitvoering.



# FOCUS

Veel branche- en beroepsverenigingen in Nederland hebben een lange historie – opmerkelijk veel zijn gestart in het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw. De kern van veel verenigingen is nog hetzelfde: het behartigen van de belangen van hun leden. Maar de agenda en de wijze waarop die wordt uitgedragen is echter voortdurend veranderd.

## **Waarde en tijd**

Onderwerpen die tegenwoordig op veel agenda's terugkomen zijn digitalisering, kwaliteit, duurzaamheid en innovatie. Thema's die nadrukkelijk inzetten op de maatschappelijke waarde van de sector of het beroep. Soms is een bepaalde bedreiging reden om onderwerpen ad hoc, acuut en defensief te agenderen, maar in de bestuurskamers ontstaat steeds meer ruimte om de ontwikkelingen in de buitenwereld te vertalen naar de langetermijnstrategie van de vereniging en niet achter de waan van de dag aan te blijven hollen. Dit is immers essentieel om als vereni-

ging een antwoord te kunnen vinden op maatschappelijke ontwikkelingen en zelfs 'maatschappelijke ordenend' te kunnen zijn. Essentieel ook om een meer proactieve belangenbehartiging te realiseren, vaak in combinatie met een sterkere autoriteitspositie op kennis, met name over de ontwikkeling van het eigen veld. In een omgeving waar de (middel)langetermijnontwikkeling niet meer wordt bewaakt of gestimuleerd door de overheid, die immers steeds meer wordt geregisseerd door kortetermijnpolitiek, is dit des te relevanter.

## **Drie stappen**

Maar hoe doe je dat als vereniging? Waar begint zo'n transitie naar meer maatschappelijke meerwaarde? Diverse verenigingen zoals de NVM (makelaars en taxateurs), RB (belastingadviseurs), VOB (openbare bibliotheken) en PO-Raad (primair onderwijs) laten zien dat vaak in drie stappen langetermijnontwikkelingen in de externe omgeving worden geduid en vertaald naar concrete uitwerkingen voor zowel de vereniging als de bureauorganisatie. Zo'n langetermijnstrategie helpt de vereniging om focus aan te brengen en eerder te anticiperen op veranderingen.

## **Van buiten naar binnen kijken**

Het begint dus met van buiten naar binnen kijken. Kreten als robotisering, globalisering, klimaatveranderingen, et cetera, zijn loos wanneer ze niet worden vertaald naar het werkveld van de vereniging. Robotisering heeft voor de leden van de V&VN (verpleegkundigen en verzorgenden) een heel andere uitwerking dan voor de leden van evofenedex (logistiek en internationaal ondernemen).

VOOR HET MAKEN VAN DE OMGEVINGSANALYSE IS EXTERNE INPUT ESSENTIEEL, OOK AL BESTAAT HET RISICO DAT DE UITKOMST, IN EERSTE INSTANTIE, SOMS TE THEORETISCH EN DAARDOOR WEINIG TOEGANKELIJK LIJKT



Kernvragen bij een duidelijke visie op de ontwikkeling van de sector, het beroep of zelfs de maatschappij zijn dus: hoe ontwikkelt het speelveld van onze leden zich de komende jaren? Wat zijn de grote veranderingen die op ons afkomen? Welke veranderingen in vraag en aanbod gaan ontstaan? Welke externe toetreders komen er op ons af? Welke technologie zal bepalend worden? Welke veranderingen in wet- en regelgeving staan op stapel?

#### **Een visie op branche of beroep**

Een helder beeld van deze ontwikkelingen is cruciaal om vervolgens te kunnen bepalen waar de kansen en bedreigingen voor de vereniging de komende jaren liggen. Welke rol kan onze branche of ons beroep spelen in deze ontwikkelingen en ultimo in het bijdragen aan een betere samenleving?

Het achterhalen van dit beeld vraagt vaak om gedegen onderzoek naar trends en ontwikkelingen op basis van harde cijfers en feitelijke kennis. Kennis die vaak buiten de vereniging te vinden is. In de fase van visievorming op de

sector of het beroep werkt de vereniging daarom intensief samen met kennisinstellingen als hogescholen en universiteiten, en wordt geput uit diverse openbare bronnen.

Voor het maken van de omgevingsanalyse is externe input essentieel, ook al bestaat het risico dat de uitkomst, in eerste instantie, soms te theoretisch en daardoor weinig toegankelijk lijkt. Toch is het belangrijk om kennis van buiten te halen. Deskresearch kan daar een onderdeel van zijn.

#### **Laat stakeholders uitpraten**

Bedenk verder wie, nu en in de toekomst, de belangrijke stakeholders zijn voor de sector en vraag hen naar de relevante ontwikkelingen. Zo sprak de NVM in deze fase met vertegenwoordigers van banken, kadaster, het notariaat, grote makelaarskantoren die geen lid waren, Vereniging Eigen Huis, universiteiten, taxatie-validatie-instituten, et cetera. Dat leverde een mooi debat op. Ook onderling. Door de stakeholders aan het woord te laten en zelf alleen te luisteren, kan veel informatie

opgehaald worden. Het werd klip-en-klaar hoe de buitenwereld naar de NVM en haar leden keek.

#### **Samen ontdekken**

Deze kennis van 'buiten' wordt pas echt toepasbaar wanneer deze wordt gekoppeld aan de kennis van 'binnen'. Het is daarom heel waardevol om deze fase samen met de leden te doorlopen. De trends die nu worden geduid zijn immers de basis voor de beleidsbeslissingen die later worden genomen. Het is daarom belangrijk om de leden mee te nemen in deze fase. Je gaat de ontwikkelingen als het ware samen 'ontdekken' en dat geeft draagvlak en betrokkenheid. Zo wordt gezamenlijk een kader gecreëerd voor de toekomst van de vereniging.

#### **Individuele strategie**

Uit de toekomstverkenning van de makelaardij kwam naar voren dat er steeds meer behoefte is aan differentiatie en daarmee specialisatie. Dat wil zeggen dat de markt vraagt om kantoren die gespecialiseerd zijn in nieuwbouw, of in recreatiewoningen, of in winkelpanden, of in landelijk wonen, of wonen voor senioren, et cetera. Dus niet meer een generieke makelaar maar de specialist heeft de toekomst. Op basis van deze uitkomst kunnen kantoren voor zichzelf keuzen maken. Door te kiezen kan de makelaar zich richten op een bepaald segment en daar de tijd en middelen op inzetten. Dit komt de kwaliteit van de dienstverlening ten goede.

#### **Collectief en individueel**

Die toekomst zal niet voor alle aangesloten leden hetzelfde zijn. Het product van deze fase, de toekomstverkenning van de sector of het beroep, is een mooi handvat om als lid zelf aan

# FOCUS

de slag te gaan met de eigen onderneming of organisatie. De keuze die een lid daarin maakt, is natuurlijk aan het lid zelf. De vereniging helpt om de ontwikkelingen te zien en te vertalen naar de eigen wereld. Als vereniging geef je daarmee je leden een prachtig hulpmiddel om zelf aan de slag te gaan met een eigen toekomstplan. De toekomstverkenning is dus zowel de eerste bouwsteen voor de langetermijnstrategie voor zowel de vereniging als het aangesloten individuele lid.

## Visie op de vereniging

De toekomstscenario's zijn het startpunt voor de vereniging voor het definiëren van de eigen rol. Gegeven deze ontwikkelingen: wat zijn dan de thema's waarop de vereniging het verschil kan maken? Welke ontwikkelingen kunnen we stimuleren? Welke kansen kunnen we onze leden laten benutten? Waar liggen risico's en hoe kunnen we die afwenden? Wat hebben leden hiervoor nodig en hoe kunnen wij als vereniging daarin ondersteunen? Het antwoord op deze vragen bepaalt de strategische thema's die de vereniging als leidraad kiest. Deze thema's zijn bepalend voor de onderwerpen waarop belangenbehartiging wordt gevoerd. Ze zijn ook bepalend voor welke diensten de vereniging wel of niet aanbiedt en op welke thema's branche- en beroepsontwikkeling plaats moet vinden.

## Agenda bepalen

De uitkomst van de toekomstverkenning wordt in deze fase concreet vertaald naar de agenda van de vereniging. Ook hier zien we weer dat het belangrijk is dat verenigingen keuzen

maken. Bij een oppervlakkige scan lijkt het misschien dat dezelfde onderwerpen overal bij verenigingen terugkomen, maar de manier waarop er invulling aan wordt gegeven is heel verschillend. Een goed voorbeeld is het begrip kwaliteit. Kwaliteit ontstaat op het snijvlak van maatschappelijke waarde, overheid (toezicht) en branche of beroep (ontwikkeling en borging). Het zal in elke branche of beroep verschillend zijn waar het accent wordt gelegd.

## Audits

Uit extern onderzoek in opdracht van de NVM kwam naar voren dat het merk NVM staat voor deskundig en betrouwbaar. Maar hoe is dit geborgd? De NVM heeft ervoor gekozen om de kwaliteit van de beroepsbeoefenaar extern te borgen in registers (een register voor makelaars en een register voor taxateurs). De kwaliteit van de dienstverlening van de ledenondernemingen wordt bewaakt via audits die daarvoor opgeleide collegaberoepsbeoefenaars uitvoeren. Dit voelde in eerste instantie als een inbreuk op de ondernemersvrijheid van de aangesloten kantoren. Maar uit een pilot, die klein startte en steeds verder werd uitgebreid, bleek dat ondernemers het juist heel erg waardeerden om met collega's elders uit het land hun bedrijf 'door te nemen' en te kunnen 'sparren'. De audits die eerst werden gevreesd, worden nu gepercipieerd als een toegevoegde waarde van het lidmaatschap. Leden kiezen er steeds vaker voor om het auditrapport op hun website te plaatsen. Met de audits heeft de NVM het kwaliteitsdenken geïnternaliseerd in de vereniging en draagt het ongetwijfeld bij aan

de autoriteitspositie, de merkbeleving en het imago van de sector.

## Focus

Wanneer de vereniging keuzen durft te maken, leidt dat tot meer focus en betere prestaties van de vereniging en haar leden. Tijd en middelen kunnen gericht worden ingezet. Er wordt minder ad hoc gehandeld waardoor efficiënter kan worden gewerkt. Wanneer de koers duidelijk is, kan de opdracht aan de verenigingsorganisatie scherper worden geformuleerd. Het bestuur kan dan een toezichthoudende of regisserende rol aannemen in plaats van een uitvoerende. De rol van de Ledenraad of ALV is het toezien op de uitoefening van deze functie door het bestuur. Dit zijn de typische kenmerken van een 'vereniging 3.0'. Wanneer een bestuur te operationeel handelt zal een Ledenraad of ALV dat ook doen. Dergelijke verenigingen schieten tekort in het toezicht en zullen in het algemeen minder succesvol zijn.

## Opdracht voor organisatie

Een goed uitgewerkte en vastgestelde strategie geeft richting aan de verenigingsorganisatie. Welke opdracht geeft het bestuur aan de organisatie? Zijn er voldoende mensen en middelen om de opdracht uit te voeren? Dit zijn de vragen die in de bestuurskamers aan de orde moeten komen. De verenigingsorganisatie heeft zelf de kennis en kunde nodig om bij de leden op te halen welke dienstverlening nodig is. De kaders zullen door de vereniging moeten worden gesteld. De inrichting van de verenigingsorganisatie is aan de directeur. Het is zijn uitdaging om een organisa-



tie te creëren waar medewerkers een uitdaging zien in het laten scoren van de leden.

### **Programma's met leden**

Medewerkers van een verenigingsorganisatie stellen zich daartoe dienstbaar op. Maar niet volgend. Zij beschikken over de kennis van de externe ontwikkelingen en weten deze te vertalen naar dienstverlening naar de leden. Medewerkers van de verenigingsorganisatie zijn slagvaardig en proactief en weten met hun lenigheid in te spelen op de behoeften van de verschillende leden(groepen).

De NVM richtte hiertoe een afdeling Programma- en projectmanagement op. Deze start in nauwe samenspraak met de leden nieuwe programma's op. Programma's die te groot zijn voor het individuele lid, maar waar een individueel lid eventueel wel in kan participeren. Een voorbeeld hiervan is blockchain. De programmamanager maakt de kennis vanuit de wetenschap en de advieswereld toegankelijk voor de leden en gaat met pilots aan de slag om deze nieuwe technieken toe te passen en te ervaren. Zo kunnen er nieuwe producten ontstaan die vervolgens door de bureauorganisatie worden ge-

exploiteerd. Of er wordt gekozen voor het onderbrengen van deze activiteit in een nieuwe entiteit. Op dezelfde manier is Funda ooit ontstaan!

### **Kompas**

Met het doorlopen van deze stappen ontstaat een kompas voor zowel de sector, de leden en de organisatie. Een proces waarbij het bestuur van de vereniging opdrachtgever is. De verenigingsorganisatie voert uit. Uiteraard in nauw overleg met het bestuur en vaak met ondersteuning van externe kennis en kunde op proces en inhoud. De verenigingsorganisatie is de verbinding tussen het bestuur en de leden. De kennis van de leden wordt zo meegenomen in de strategievorming. Met het zorgvuldig doorlopen van deze aanpak is serieus tijd gemoeid. De ervaring leert dat gerekend moet worden op een doorlooptijd van minimaal één jaar. Uiteraard is dit afhankelijk van de omvang en complexiteit van de vereniging. Het is belangrijk dat deze stappen na elkaar worden afgewikkeld. De volgende stap kan niet eerder worden gezet dan wanneer daar draagvlak voor is in de vereniging.

Dat dit traject tijd vergt is niet erg. Zeker niet vanuit het perspectief van een

honderd jaar oude vereniging. Het is een uitgelezen kans om met de leden in gesprek te gaan over de toekomst van de vereniging en ook over hun eigen toekomst. Dit creëert binding en ledenbetrokkenheid. Binding en betrokkenheid zijn het cement van een vereniging en een solide basis voor de vereniging van de toekomst.

**Annie van de Riet** is voormalig directeur van NVM en werkzaam als commissaris, interim-manager en adviseur.

**Ivan Pouwels**, Cooperation Next, is adviseur, onderzoeker, onderzoeker aan de Universiteit van Tilburg en als associé verbonden aan Van Spaendonck.

